

Alex T. Steffen, Anne M. Schüller

Digitaler Wandel braucht neue Organisationsformen

Dass Organisationen eine Metamorphose brauchen, ist inzwischen wohl jedem Manager klar. Leider wird bei der omnipräsenten Diskussion um Digitales gerne vergessen: Jeder Transformationsprozess ist immer zugleich auch eine unternehmenskulturelle Herausforderung. Deshalb benötigt man nicht nur Digitalkompetenz, sondern auch neue Organisationsstrukturen.

Milton Friedman deklarierte seinerzeit die Profitmaximierung als primäres Ziel eines Unternehmens. Sie sichere dessen Bestehen und Wohlstand für seine Stakeholder. Eine ganze Managergeneration folgte diesem Aufruf wie blind. Bedauerlicherweise führen die damit einhergehenden Strategien häufig zu so genannten negativen Externalitäten. Dabei entstehen Kosten, die auf andere Personen fallen. Zum Beispiel werden Autoreifen derzeit nach ihrer Laufleistung optimiert. Der Reifenabrieb wird dadurch jedoch einatembare und für die menschliche Gesundheit immer problematischer. So erzeugen also die Produzenten indirekt und Autofahrer direkt einen Schaden bei anderen Menschen, für den sie nicht aufkommen.

Es ist in unserer Gesellschaft und speziell in der Wirtschaft leider weitläufig akzeptiert, sich auf Kosten anderer persönliche Vorteile zu verschaffen. Der 2016 erschienene Dokumentarfilm „Before the Flood“ mit Hollywood-Star Leonardo DiCaprio stellt dies anschaulich dar. Solches Profitieren empfinden vor allem große Teile der jungen Generation einfach als Unding. Wer das in früheren Generationen hinterfragte, galt im besten Fall als Öko und im schlimmsten Fall als naïv. Millennials sehen das anders. Beinahe unisono fordern die High Potentials unter ihnen, dass das ökonomische Handeln wieder bewusster wird, sowohl bei der Arbeit als auch beim Konsum.

→ **Nachhaltigkeit, weil es richtig ist**

Im Duden wird Nachhaltigkeit definiert als ein „Prinzip, nach dem nicht mehr verbraucht werden darf, als jeweils nachwachsen, regenerieren oder künftig wieder bereitgestellt werden kann.“ Auch

viele Millennials streben nach solch sinnstiftendem Handeln. Nicht, weil es ein Trend ist, sondern weil es richtig ist. Dieses Handeln besteht einerseits darin, die „Fehler“ ignoranter Mitmenschen aus der eigenen und früheren Generationen zu revidieren. Andererseits möchten viele der „jungen Wilden“ etwas Bedeutsames für die Zukunft leisten. So versuchen sie, durch ihre Arbeit und die Produkte, die sie erfinden und kaufen, anderen Menschen und der Menschheit als Ganzes zu helfen.

Immer mehr Organisationen sehen das heute genauso. So umschreibt der Think Tank Singularity University seine Absichten damit, Impact, also eine positive Wirkung in den globalen großen Herausforderungen Bildung, Energie, Umwelt, Nahrungsmittel, Gesundheit, Armut, Sicherheit, Wasser und Weltall schaffen zu wollen. Zudem geht es ihr um ein Streben nach Diversität und die Einbeziehung bisher unterrepräsentierter Gruppen. So avanciert die Singularity University zum Meinungsführer für die digital Versierten. Ihre Vordenker tauschen sich unter anderem auf Plattformen wie TED aus und erhalten für ihre Videos im Internet viele Millionen Klicks.

→ **„Mission plus Geschäftsmodell“ wird zum Trend**

Natürlich sind auch nachdenkliche Verbraucher nicht durchgängig Engel, wenn es um Konsum und Genuss geht. Wir kaufen überfischte Meerestiere, sobald sie ein Szenemagazin als Superfood deklariert. Wir pilgern in Scharen zu Zara & Co., weil wir die dort verkaufte Kleidung modisch finden. Vorwürfe der Ausbeutung von Arbeitern werden in solchen Momenten gekonnt ignoriert. Wir bestel-

→ **Kurz gefasst:**

- *Unternehmen brauchen neue Organisationsstrukturen.*
- *Die Wirtschaft muss die junge Generation als Zukunftsgestalter nutzen.*
- *Top-down-Organigramme sind antiquiert.*
- *Der Purpose ist Sinn und Zweck einer Organisation.*

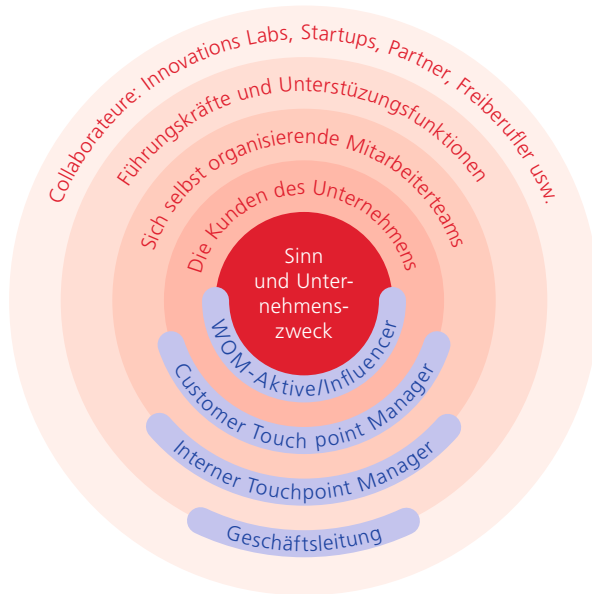
len bei Amazon, weil dort alles so wunderbar einfach ist. Wir wollen jedes Jahr ein neues iPhone, wenn Apple uns glauben lässt, wir bräuchten 17 Prozent mehr Pixel in unserer Kamera. Negative Auswirkungen sind uns dann erst einmal egal.

Trotzdem wird Nachhaltigkeit zunehmend zum Lebensgefühl. Diese sukzessive Entwicklung basiert vornehmlich auf einem Imagewandel: Nachhaltigkeit wird nicht mehr mit Verzicht, Reformhaus oder dogmatischen Hippies assoziiert. Stattdessen ist sie ein genussvolles Erlebnis, sieht gut aus, macht Eindruck – und zudem Spaß. Das Interesse an nachhaltigen Produkten ist jedenfalls groß. Das Zukunftsinstitut berichtet, dass mehr als die Hälfte der Befragten versucht, das Thema Nachhaltigkeit beim Einkauf zu berücksichtigen. Jeder Zehnte berücksichtigt dieses Kriterium sogar bei jedem Einkauf, Tendenz steigend. [1] In Zukunft ersetzt das Modell „Mission plus Geschäftsmodell“ den alten Archetypen „Unternehmen mit sozialer Verantwortung“.

→ **Mit ernst gemeinter Absicht und Authentizität**

Unternehmen, die sich der Sinnstiftung ernsthaft verpflichtet fühlen, findet man mittlerweile in fast allen Wirtschaftszweigen. Bekannte Beispiele sind Toms Shoes, Kickstarter und Innocent Smoothies. Sie haben neben Gewinnmargen auch Themen wie den Klimawandel und die Schaffung von Arbeitsplätzen auf der Agenda. Die Zukunft der Wirtschaft gehört nicht mehr ausschließlich denjenigen Unternehmen, die ein weiteres Konsumgut vermarkten. Die Firmen, die innovativ an den echten Herausforderungen für unsere Welt arbeiten, gewinnen an Einfluss. Aber sie müssen dies mit ernst gemeinter Absicht und authentisch tun.

→ Die Grundidee einer Unternehmensorganisation für heute und morgen.



Quelle: © Anne M. Schüller

Ein gutes Beispiel dafür ist das globale Netzwerk Kairos Society. Es vereint gleichgesinnte Jungunternehmer, die sich dem positiven Wandel der Welt verschrieben haben. Jeder in diesem Club gründet, besitzt oder arbeitet in einem Start-up, dessen Hauptziel eine Fortentwicklung der Welt ist. Die Gewinnerzielung ist neben der Sinnstiftung ein zentrales Unternehmensziel. Beispielsweise arbeiten Mitglieder an bahnbrechenden Innovationen im Gesundheitswesen, dem Naturschutz und der Ressourceneinsparung. So baut ein niederländisches Mitglied an Drohnen, die Wildhütern in Afrika dabei helfen, vom Aussterben bedrohte Tierarten zu überwachen. Die Kairos-Mitglieder erhalten durch das globale Netzwerk Unterstützung von Gleichgesinnten und wecken das Interesse von einflussreichen Mentoren, Investoren und Medien weltweit.

→ Im Business entsteht eine Parallelwelt

Visionären Jungunternehmern gelingt es in kürzester Zeit, ganze Branchen aufzumischen und die Existenz konservativer Organisationen infrage zu stellen. Mit hohem Tempo, digitaler Kernkompetenz und einem Riecher für Innovationen treiben sie neue Geschäfts-, Vertriebs-, Arbeits-, Finanzierungs-, Kommunikations-, Kauf- und Lebensmodelle voran.

Dabei haben sie, von tradierten Modellen völlig entkoppelt, eine Parallelwelt erschaffen, die sich der Old Economy, wenn überhaupt, nur ansatzweise erschließt. So gehen Wissenschaftler davon aus, dass bis zum Jahr 2025 rund 40 Prozent der heutigen Fortune-500-Firmen verschwunden sein werden. [2]

Die wahren Gründe, weshalb viele Unternehmen den Anschluss verpassen, sind genau zwei:

1. weil sie die junge Generation unterzubuttern versuchen, anstatt sie gezielt als Zukunftsgestalter zu nutzen und
2. weil sie in alten Strukturen verharren.

Und beides hängt eng miteinander zusammen. Wie man sich davor schützt? Selbst dann, wenn Sie derzeit erfolgreich am Markt agieren: Starten Sie zügig einen Prozess mit dem Ziel, sich von innen heraus neu zu erfinden. Dabei geht es nicht nur um die Digitalisierung in der Produktion und anderen Unternehmensbereichen, sondern vor allem um neue Organisationsstrukturen, Arbeitsmethoden und Führungsmodelle.

→ Organigramme zeigen ein antiquiertes Bild

In den üblichen Organigrammen, den Schaubildern einer Unternehmensorgani-

sation, sieht es aus wie anno dazumal. Der Chef thront ganz oben, darunter, in Kästchen eingesperrt, seine brave Erfolgsmannschaft. Die Mitarbeiter kommen in solchen Organigrammen nicht einmal vor. Sie werden wie Fußvolk verwaltet, als Humankapital ökonomisiert und in unvernetzten nebeneinander her agierenden Silos organisiert. Selbst Firmen, die sich Kundenorientierung groß auf die Fahne schreiben, haben den Kunden nicht mal im Organigramm. Wie will man da von Customer Centricity reden? Sie wird zwar gelobt, aber nicht gelebt. Und im Zentrum steht sie schon gar nicht.

Pyramidale Top-down-Organigramme sind ein reines Selbstverherrlichungsprogramm der Führungsspitze. Sie konzentrieren sich auf Macht und nicht auf den Markt. Solche Organigramme zementieren Hierarchiedenken, Starrheit und Konformität. Doch von Soldaten, die in Reih und Glied marschieren, bekommt man nichts, was aus der Reihe tanzt. Solche Ordnungssysteme sind wie die Monokulturen in unseren Wäldern: ungesund und auf Dauer nicht überlebensfähig. Sie haben im digitalen Sturm nicht den Hauch einer Chance. Denn wenn man Menschen in Kästchen sperrt, macht man sie bewegungsunfähig. Und wenn man sie nach einem starren Regelwerk tanzen lässt, werden sie zu Marionetten.

→ Organisationsmodelle: ein neues Bild

Auch die derzeit diskutierten neuen Organisationsmodelle haben ein entscheidendes Manko: Der Kunde, auf den alles unternehmerische Handeln zielt, also das Wofür einer Organisation, kommt nicht darin vor. Stellen Sie also sicher, dass Ihr Unternehmen nicht zum Selbstzweck verkommt, sondern Kundenzentrierung tatsächlich realisiert werden kann. In jedem Fall brauchen Sie ein Bild, das visualisiert, wie Sie – weit weg von Top-down-Strukturen – Ihre Organisation in Zukunft aufstellen wollen.

Wie ein solches Organigramm aussehen kann? Es gibt keine Schablone. Schablonen sind praktisch, weil man damit immer die gleiche Form malen kann. Genau deshalb passt das hier nicht. Denn jedes Unternehmen ist anders und muss dementsprechend auch sein ganz eigenes Schaubild finden, das sich logischer-

weise im Verlauf der Geschäftsentwicklung verändert. Die Abbildung zeigt deshalb kein Organigramm, sondern die Grundidee einer Unternehmensorganisation für heute und morgen.

Ein solcher Ansatz tritt dann hoffentlich die richtigen Fragen los:

- Was bedeutet das alles für uns?
- Was wollen und müssen wir organisatorisch, hierarchisch und menschlich verändern, damit sich dieses Bild nun mit Leben füllt?
- Wie können wir uns abteilungs- und hierarchieübergreifend organisieren, um aufblitzende Marktchancen zu erkennen und ertragreich zu nutzen?
- Welche neue Art von Führung wird dazu gebraucht?
- Und welches Arbeitsumfeld?

→ Die nötige Basis: Sinn und Unternehmenszweck

Die Hauptaufgabe eines Unternehmens der Zukunft? Es ist die, einen Beitrag zur Lebensqualität respektive zum beruflichen oder geschäftlichen Erfolg seiner Kunden zu leisten. Die Stichworte dazu: alles so einfach wie möglich, alles so schnell wie möglich, am besten überall, jederzeit und sofort. Erfolg entsteht hierbei nicht länger auf Kosten Dritter oder der Umwelt, sondern indem man das Dasein der Menschen verbessert. Jede Form von Leadership muss deshalb heute mit folgenden Fragen beginnen:

- Welche Auswirkungen hat unser Wirtschaften auf Gesellschaft und Umwelt?
- Welchen Beitrag leisten unsere Produkte bzw. Services für eine lebenswerte Zukunft?
- Wie schaffen wir einen Heimathafen für unsere Mitarbeiter?
- Wie schaffen wir einen Sehnsuchtsort für unsere Kunden?

Dabei geht es um haben und mitmachen wollen, um Emotionen und Sinn – eingebettet in eine sich zunehmend technologisierende Welt. Sinn und das damit verbundene Glückserleben entstehen, wenn befähigte Mitarbeiter möglichst konkrete Aufgaben erledigen können, bei denen sie sich als wesentlich erleben.

→ Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen

Fit für die Next Economy Zukunftsfähig mit den Digital Natives

Wiley Verlag, 2017
ISBN: 978-3527509119
272 Seiten

→ Purpose: im Mittelpunkt einer Organisation

So gilt es also zunächst, den Sinn und Zweck des Unternehmens zu definieren. Das hat mit den Leitbildern von früher, gern Mission Statements genannt, nichts mehr zu tun. Die sind Kommunikationsprosa für die Öffentlichkeit, an die intern sowieso niemand glaubt. Top-Talente und auch die Kunden erwarten heute, dass ein Unternehmen mehrere Ziele verfolgt als Marktführerschaft und Maximalrenditen. Sie wollen wissen, welchen Nutzwert ein Anbieter für die Welt und die Menschen bietet. So sagt Google eben nicht, wie Old-School-Unternehmen das täten: „Wir sind der größte Suchmaschinenbetreiber der Welt“, sondern: „Wir organisieren die Informationen der Welt.“

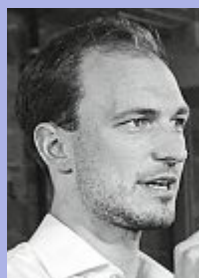
Dieser Nutzwert, der Daseinssinn – das Warum eines Unternehmens – heißt im Englischen „Purpose“. Dieser Purpose ist so attraktiv, dass man die Produkte des jeweiligen Anbieters unbedingt besitzen, dessen Services nutzen oder mit ihm zusammenarbeiten möchte. Als Kunde, Mitarbeiter und Lieferant will man ein solches Ökosystem gern unterstützen, ein Teil dessen sein und mit Stolz darüber berichten.

→ Anmerkungen

[1] <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tup-digital/04-next-economy/01-longreads/nachhaltigkeit-20/>

[2] <http://blog.wiwo.de/look-at-it/2016/08/24/digitale-transformation-40-prozent-der-fortune-500-firmen-verschwinden-in-naechster-dekade/>

→ Die Autoren



Alex T. Steffen (Jahrgang 1990) ist Unternehmensberater mit Fokus Innovation und Digitale Transformation. Zuvor war er Angestellter in analogen Unternehmen und digitalen Startups. Daher kennt er in Bezug auf die Arbeitswelt beide Seiten. Er hat einen Bachelor of Science in International Business. Durch seine Keynotes und Workshops hilft er Unternehmen dabei, in Zeiten des Wandels agiler und robuster zu werden.

✉ steffen@wissensmanagement.net



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft.

✉ schueller@wissensmanagement.net